

University of Groningen

Over vlammen en afbranden

Van Yperen, Nico W.

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2004

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Van Yperen, N. W. (2004). *Over vlammen en afbranden*. Rijksuniversiteit Groningen.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Over **v**lammen en afbranden

Nico W. Van Yperen

Groningen, 2004

ISBN 90 367 2013 3 (gedrukte versie)
ISBN 90 367 2014 1 (electronische versie)

© 2004, Nico W. Van Yperen

Drukkerij C. Regenboog, Groningen

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband of anderszins, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de copyrighthouder.

Over **v**lammen en afbranden

Rede

uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt
van bijzonder hoogleraar in de
Psychologie van Prestatie, Stress en Motivatie (PPSM)
aan de Rijks*universiteit* Groningen
op dinsdag 16 maart 2004

door

Nico W. Van Yperen

*Eh eh, h-hallo eh, dame-dames enne heren ...
Nou eh, ga-ga allemaal eh maar es l-lekker voor eh zitten,
want eh, ho-eh jonge, n-nou eh, nou wordt het eh lache geblazen.
Ho man, ja da's, da's zo m-m-maf is 't iedere keer weer.
Toen-toen net st-stond ik daar nog eh te wachten dan,
voordat ik op m-moest,
o jonge toen dacht ik nog bij m'n eigen vanne ... hooooo ...
Ik-ik dacht vanne hoo as dat as dalijk op moet,
nou dan zal ik wel kei-eh z-zenuwachtig z-zijn
maar-maar dat da's zo m-maf is da,
als-als je dan eenmaal staat dan,
ja dan-dan valt alles van je af.*

*Uit: Hans Teeuwen (1995): Ga d'r maar eens lekker voor zitten. Hard en Zielig:
Integrale theaterversie live! Universal Pictures Video Benelux.*

Mijnheer de Rector Magnificus,
Zeer gewaardeerde toehoorders,

Hans Teeuwen is een artiest die in staat is om te vlammen op het podium, zelfs als hij zogenaamd aan het afbranden is. Veel mensen willen, net als Hans Teeuwen, uitblinken in een *voor de persoon zelf belangrijke rol*, bijvoorbeeld als manager, zanger, atleet, student, wijnkenner, of ouder. Maar helaas lukt dat niet altijd. In het populaire televisieprogramma Idols, bijvoorbeeld, streden in de afgelopen maanden alleen al in Nederland ruim 16.000 jongeren voor de titel “nationaal idool”. Al deze kandidaten hadden een sterke wens om te vlammen, maar de realiteit was dat de meesten voor het oog van de camera afbrandden, of door de jury werden afgebrand. Hoe komt het dat de één vlamt en de ander afbrandt?

1. Capaciteiten

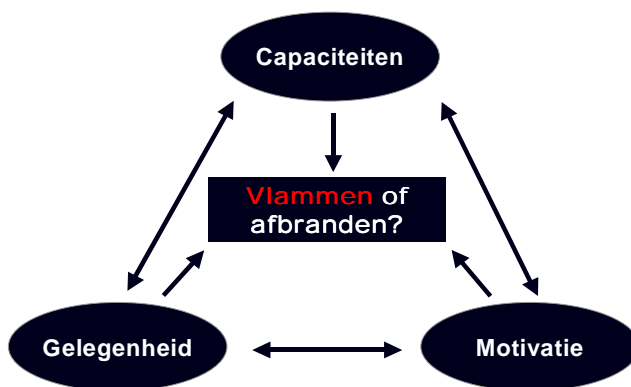
U heeft het antwoord wellicht al klaar: de één heeft gewoon meer talent dan de ander. Een programma als Idols wordt niet voor niets aangekondigd als een *talentenjacht*. Akkoord, goede presteerders moeten beschikken over “talent”, dat wil zeggen, een succesvolle zanger, bijvoorbeeld, moet een zuivere stem, een goed gehoor en een goede ademhalingstechniek hebben, toon kunnen houden, kunnen presteren *en plein public*, over presentatietechnieken beschikken, enzovoorts, enzovoorts. Echter, het probleem met de term “talent” is dat het suggereert dat dit soort kwaliteiten genetisch bepaald en aangeboren zijn. Sommigen geloven dat ook oprecht, terwijl anderen ervan overtuigd zijn dat *alles* aan te leren is (Dweck, 1986; Dweck, 1999). De waarheid zal wel weer ergens in het midden liggen. In ieder geval kunnen we vaststellen dat men moet beschikken over aangeleerde dan wel aangeboren *capaciteiten* om te kunnen vlammen op een bepaald gebied.

2. Gelegenheid

Als iemand beschikt over de benodigde capaciteiten, zoals relevante kennis, specifieke vaardigheden, ervaring, bepaalde fysieke kenmerken, intelligentie, etc., dan betekent dat niet noodzakelijkerwijs dat er gevlamd gaat worden. Mensen moeten namelijk wel *de gelegenheid* krijgen om hun capaciteiten te ontwikkelen en te laten zien (zie Figuur 1; Blumberg & Pringle,

1982; Ford, 1992)¹. Zo had de talentvolle, 21-jarige Nederlander Ho-Pin Tung waarschijnlijk nooit de kans gekregen om als testrijder in de Formule 1 te debuten als zijn wortels niet in China hadden gelegen. Multinationals zijn graag bereid om in de talentvolle Ho-Pin Tung te investeren, teneinde toegang te verwerven tot ruim een miljard potentiële klanten die de Chinese markt telt. Ho-Pin Tung beaamt dit door te stellen dat “*Als ik Kees de Vries zou heten, was geen sponsor met me in zee gegaan*” (Van Driel & De la Frontera, 2003).

Figuur 1: Determinanten van vlammen en afbranden²



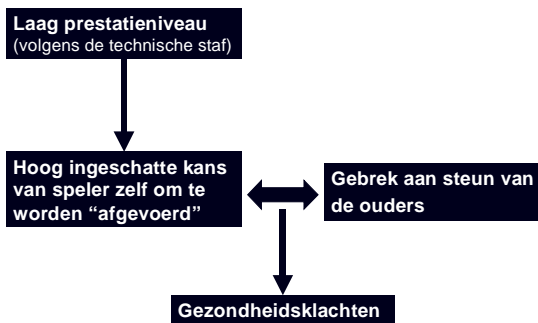
Omgevingsfactoren zoals goed materiaal, goede faciliteiten, en financiële en technische ondersteuning bepalen dus mede of de capaciteiten

¹ “Opportunity consists of the particular configuration of the field of forces surrounding a person and his or her task that enables or constraints that person’s task performance and that are beyond the person’s direct control” (Blumberg & Pringle, 1982, p.565).

² *Uit:* Blumberg, M. & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 560-569.

van Ho-Pin Tung tot bloei kunnen komen. Daarbij zijn *immateriële omgevingsfactoren* van belang, zoals de steun van familie, vrienden, collega's en leidinggevendenden. Sociale steun is niet alleen belangrijk voor het optimaliseren van het prestatieniveau, maar ook voor het voorkomen van, of tenminste het beperken van de schade bij afbranden (Cohen & Wills, 1985; Karasek & Theorell, 1990). Bij jeugdtalenten is in dit verband een belangrijke rol weggelegd voor de ouders (e.g., Bloom, 1985; Monsaas & Engelhard, 1990; Moore, Burland, & Davidson, 2003; Van Yperen, 1995). Begin jaren '90 heb ik onderzoek verricht onder de jeugd van de Amsterdamse voetbalvereniging Ajax, een vereniging die ook buiten Amsterdam enige bekendheid geniet. Net als bij Idols krijgen de jeugdspelers van Ajax, in dit geval aan het eind van ieder voetbalseizoen, te horen of ze mogen blijven of niet.

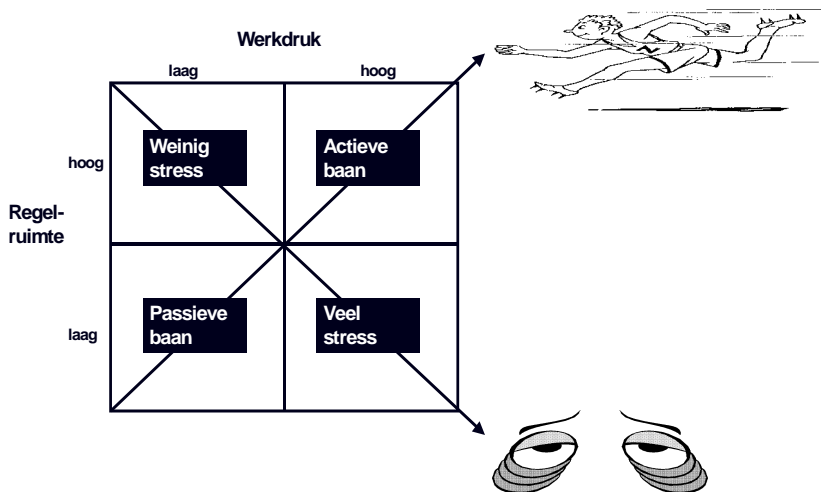
Figuur 2: Steun van de ouders als buffer tegen gezondheidsklachten bij slecht presteren³



³ Uit: VanYperen, N.W. (1998). Being a sportparent: Buffering the negative link between your talented child's poor performances and its health complaints. *International Journal of Sport Psychology*, 29, 45-56.

Zoals weergegeven in Figuur 2, bleek onder meer dat naarmate de jeugdvoetballers tussentijds minder gunstig werden beoordeeld door de technische staf, zij logischerwijs sterker het gevoel kregen dat ze wel eens tot de afvallers van de “ratrace” zouden kunnen gaan behoren. Deze hoger ingeschatte kans op het voortijdig moeten beëindigen van de gedroomde loopbaan als profvoetballer bij Ajax ging alleen gepaard met gezondheidsklachten als de waargenomen beschikbaarheid van ouderlijke steun te wensen overliet (Van Yperen, 1998). Anders gezegd, in slechte tijden kan sociale steun voorkomen dat ernstige gezondheidsklachten optreden (Cohen & Wills, 1985).

Figuur 3: Karasek’s (1979) model van werkdruk en regelruimte⁴



⁴ *Uit:* Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-311.

Ook diverse modellen en theorieën in de arbeids- en organisatiepsychologie leggen de nadruk op omgevingsfactoren, waaronder sociale steun, die schade bij afbranden op het werk moeten zien te beperken dan wel personeel in de gelegenheid moet stellen om optimaal te presteren. Een van de meest onderzochte en toegepaste modellen in de werkstressliteratuur is het model van werkdruk en regelruimte dat door Robert Karasek in 1979 werd geïntroduceerd (zie Figuur 3; cf., Karasek & Theorell, 1990). De cruciale factor in Karasek's (1979) model is "regelruimte", waarmee de ruimte wordt bedoeld die een werknemer heeft om het werk zelf in te delen, of om zelf beslissingen te nemen. Is de werkdruk hoog en de regelruimte beperkt, dan kan de door de werkdruk gemobiliseerde energie niet worden omgezet in activiteiten gericht op het aanpakken van de werkdruk. Het logische gevolg is dat de werkdruk als belastend en bedreigend wordt ervaren, hetgeen gepaard gaat met stressklachten en symptomen van burnout.

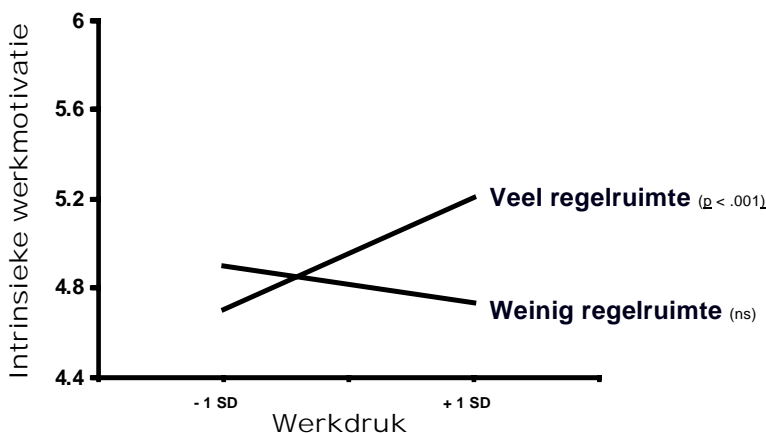
Het interessante van Karasek's model is dat het tevens voorspelt dat regelruimte, bij toenemende werkdruk, de kans op optimaal presteren doet toenemen. Immers, heeft de werknemer genoeg regelruimte, dan kan de gemobiliseerde energie als gevolg van de toenemende werkdruk worden gebruikt om adequaat met de werkdruk om te gaan. Daardoor is de kans groter dat de werkdruk als uitdagend en motiverend wordt ervaren (cf., Taris & Kompier, in press).

De resultaten van een onderzoek dat ik samen met mijn favoriete collega Mariët Hagedoorn heb verricht, ondersteunen in grote lijnen de voorspellingen van Karasek's model (Van Yperen & Hagedoorn, 2003). Zo bleek onder meer (zie Figuur 4) dat een toenemende werkdruk gepaard ging met een toename in *intrinsieke werkmotivatie*, maar alleen wanneer men veel regelmogelijkheden ervoer. Dit effect werd overigens alleen geobserveerd wanneer de ervaren *sociale steun* van collega's en chef te wensen overliet. Bij voldoende sociale steun waren werknemers al zo gemotiveerd dat het effect van toenemende regelmogelijkheden wegviel.

Vlammen en afbranden op de werkvloer worden dus niet alleen bepaald door iemands *capaciteiten*, maar ook door factoren in de werkomgeving die het mogelijk maken om deze capaciteiten te laten zien. Leidinggevend, adviseurs en andere geïnteresseerden kunnen uit Karasek's model de les trekken dat stressklachten en burnout niet zozeer ontstaan door werkdruk als zodanig, als wel door de omstandigheden waaronder het werk moet worden verricht (Gaillard, 2003). Anders gezegd, bij toenemende

werkdruk en stressklachten is de enige oplossing *niet noodzakelijkerwijs* het aanpakken van de werklust. De oplossing kan ook worden gezocht in het vergroten van de regelmogelijkheden of in het verbeteren van de sociale steun, en met name de instrumentele steun van collega's en leidinggevenden (Van Yperen & Hagedoorn, 2003). De kans op stressklachten en burnout neemt daardoor niet alleen af, de kans op een sterkere werkmotivatie en betere werkprestaties neemt er door toe!

Figuur 4: Intrinsieke motivatie als functie van werkdruk, regelruimte en sociale steun⁵



N.B. Ervaren sociale steun is laag!

⁵ Uit: Van Yperen, N. W. & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, 46, 339-348.

3. Motivatie

Naast capaciteiten en gelegenheid kan de bereidheid om te presteren, ofwel *motivatie*, worden onderscheiden als derde determinant van vlammen en afbranden (zie Figuur 1). Dat motivationele factoren belangrijk zijn voor het prestatieniveau blijkt onder meer uit het regelmatige geklaag van managers, coaches en docenten dat werknemers, sporters en studenten ondermaats presteren vanwege een gebrek aan motivatie. Dit kan overigens ook betekenen dat, bijvoorbeeld, de capabele, goed geëquipeerde kantoormedewerker of wethouder *wèl* gemotiveerd is, maar dat de motivatie is *gericht* op de verkeerde dingen, bijvoorbeeld op interessante internetsites in plaats van op administratieve of bestuurstaken die moeten worden verricht. Of dat de motivatie gericht is op het vermijden van fouten in plaats van op het ontwikkelen van nieuwe kennis, producten of inzichten, hetgeen de kans op afbranden weer doet toenemen.

Motivatie, het concept dat in het vervolg van mijn betoog centraal staat, is het verzamelbegrip voor de drijvende en richtinggevende krachten achter het menselijk handelen (Elliot, 1999b; Ford, 1992). Een klassieke benadering van motivatie stelt dat deze drijvende krachten voortkomen uit onvervulde behoeften. Bijvoorbeeld, als je dorst hebt ga je richting kraan, koelkast of bar om je dorst te lessen. Heb je honger, dan ga je koken, naar een restaurant, of je belt een cateringbedrijf om je honger te stillen. Henry Murray (1938), één van de grondleggers van de behoeftebenadering van motivatie, stelde reeds in de jaren '40 van de vorige eeuw een lijst samen met een aantal basisbehoeften waaronder de "Need for Achievement", in het Nederlands veelal aangeduid als "*Prestatiemotivatie*". Prestatiemotivatie is een veelvuldig onderzochte psychologische basisbehoefte (Elliot, 1999b; Spangler, 1992), mede omdat prestatiemotivatie een centrale rol kreeg in het werk van de invloedrijke opvolgers van Murray, de motivatiepsychologen David McClelland en John Atkinson, die vooral in de jaren '50 en '60 van de vorige eeuw furore maakten. Hedendaagse onderzoekers op het gebied van de prestatiemotivatie kijken overigens *niet meer alleen* naar de in de persoon verankerde prestatiemotivatie. De cognitieve benadering van motivatie heeft aan invloed gewonnen. Dat wil zeggen, veel aandacht gaat uit naar procesgerichte variabelen als cognitieve interferenties en attributies, en naar doeloriëntaties als kenmerk van de situatie of de omgeving (Elliot, 1999b).

Ten grondslag aan hedendaags onderzoek naar de effecten van de in de persoon verankerde prestatiemotivatie, ligt, nog altijd, de uit 1938

stammende operationalisatie van Murray. Murray (1938) definiëerde prestatie-motivatie als volgt: *“To accomplish something difficult. To master, manipulate or organize physical objects, human beings, or ideas. To do this as rapidly, and as independently as possible. To overcome obstacles and attain a high standard. To excel one’s self. To rival and surpass others. To increase self-regard by the successful exercise of talent”* (p.164). In navolging van Murray vatten veel onderzoekers prestatiemotivatie op als een één dimensionaal construct (Elliot & Church, 1997; Elliot & Harackiewicz, 1994; Harackiewicz & Elliot, 1993) hetgeen opmerkelijk genoemd mag worden omdat Murray’s definitie meerdere deelaspecten bevat (Spence & Helmreich, 1983). Bijvoorbeeld, “to master” en “to excel one’s self” is een aspect dat erop duidt dat mensen met een sterke prestatiemotivatie streven naar *persoonlijke groei en ontwikkeling*. Maar een aspect als “*To rival and surpass others*” suggereert dat mensen met een sterke prestatiemotivatie streven naar winst *ten opzichte van anderen*.

Dit laatste aspect van prestatiemotivatie, de behoefte om uit te blinken, is bij veel mensen saillant aanwezig. Hoeveel mensen streven, op internationaal, nationaal, regionaal of huiskamerniveau, niet naar roem, geld, macht of erkenning door zich te onderscheiden van anderen? Een hilarische manifestatie hiervan is niet alleen het reeds genoemde TV programma *Idols*, maar bijvoorbeeld ook het Guinness Book of Records (www.guinnessworldrecords.com) dat melding maakt van kampioenen glazen-wassen, kalkoenplukken en spaghetti-uit-je-neus-blazen.

Een meer algemeen erkend prestatiegebied, zeker in Nederland, is het langebaanschaatsen. Op dat gebied zijn Jochem Uytdehaage en Bob de Jong voorbeelden van schaatsers met een sterke wil om de allerbeste te zijn, hetgeen zich onder meer uitte in een Olympische droom in de periode voor februari 2002. Zo liet de gerenommeerde stayer Bob de Jong aan de pers weten dat de Olympische Spelen van Salt Lake City 2002 voor hem heel mooi moesten worden (Scholten, 2002). Het liep anders. De op goud gerichte Bob de Jong faalde. De gedoodverfde favoriet brandde volledig af op “zijn afstanden”, de 5000 en 10.000 meter en eindigde in de kelder van het klassement, terwijl hij een abonnement had, en heeft, op een top 3 positie op deze afstanden. Daar tegenover stond zijn magistraal presterende leeftijdsgenoot Jochem Uytdehaage. Tijdens de Olympische Spelen van Salt Lake City 2002 reed Uytdehaage drie wereldrecords: op de 1500, 5000 en 10.000 meter. Alleen op de 1500 meter werd hij direct na zijn rit overtroffen door de Amerikaan Derrek Parra.

Hoe is het vlammen van Uytdehaage⁶ en het afbranden van De Jong te verklaren? Qua *capaciteiten* waren beide rijders volledig aan elkaar gewaagd, en ook in *de omgeving* van beide rijders waren er geen doorslaggevende verschillen. Natuurlijk, het is speculeren, maar ik heb een sterk vermoeden dat *de aard van de motivatie* het verschil tussen beide rijders zou kunnen verklaren. Dit vermoeden werd onder meer gevoed door een door de regie goed in beeld gebracht schouwspel. Op de 1500 meter had Jochem Uytdehaage het wereldrecord scherper gesteld en stond #1 in de wedstrijd met nog één rit te gaan. In de laatste ronde van deze laatste rit werd duidelijk dat de Amerikaan Derrek Parra het goud ging pakken. Maar het opmerkelijke was dat, al tijdens Parra's laatste ronde, Uytdehaage veel waardering toonde voor de exceptionele prestatie van zijn concurrent. Achteraf gaf de als tweede geëindigde Uytdehaage als commentaar dat hij voor zichzelf maximaal had gepresteerd. Helaas heeft het niet geleid tot een eerste plaats, maar hij was tevreden met zijn *eigen* prestatie, en terecht.

4. Competitie- versus taakoriëntatie

Aangenomen mag worden dat Uytdehaage, net als zijn collega Bob de Jong, een sterke wil heeft om te winnen en de beste te zijn; daar zijn het tenslotte topsporters voor. In psychologisch jargon wordt dat aangeduid als een sterke *competitie- of ego-oriëntatie* (Dweck & Elliott, 1983; Nicholls, 1984). Speculatief kan worden verondersteld dat in 2002 het verschil tussen Uytdehaage en De Jong was dat Uytdehaage *daarnaast* een sterke *taak-oriëntatie* had. En nog belangrijker, dat hij die op *de juiste momenten* kon laten domineren. Tijdens zijn races was Uytdehaage namelijk vooral bezig met zijn eigen prestatie. Illustratief is zijn uitspraak dat hij wedstrijden vaak rijdt op zijn gevoel van de training, terwijl, volgens hem, anderen in de training veelal het gevoel van de wedstrijd proberen op te roepen (Colson, 2002).

Dit voorbeeld illustreert, onder meer, dat beide doelenoriëntaties, namelijk de gerichtheid op competitie en de prestaties van anderen, en de gerichtheid op de taak en de eigen prestatie, elkaar niet bijten. De empirische evidentie hiervoor is overweldigend (e.g., Barron & Harackiewicz, 2000;

⁶ Dit jaar (2004) kwam Uytdehaage in de publiciteit vanwege onder meer zijn prestaties op het NK allround (1^e plaats) en zijn optreden als gangmaker van zijn teamgenoot Carl Verheijen tijdens de WK allround 2004 in Hamer, hetgeen hem een schorsing opleverde.

Button, Mathieu, & Zajac, 1996; Duda, 2001; Ford, Smith, Weissbein, Gully, & Salas, 1998; Phillips & Gully, 1997; Pintrich, 2000; Spence & Helmreich, 1983; Van Yperen & Diderich, 1998; Van Yperen & Duda, 1999; Van Yperen & Janssen, 2002; VandeWalle, Brown, Cron, & Slocum, 1999). In zowel onderwijs-, sport- als werksituaties is aangetoond dat een competitie- en een taakoriëntatie, als toestand, dispositie of als omgevingskenmerk, min of meer onafhankelijke factoren zijn. Dat wil zeggen, mensen, situaties en contexten kunnen worden gekenmerkt door een hoge of lage score op beide oriëntaties, of een hoge score op de ene en een lage score op de andere oriëntatie.

Dit gegeven is belangrijk omdat de maatschappij in het algemeen en het werkklimaat in arbeidsorganisaties, op scholen en in de sport in het bijzonder, veelal wordt geregeerd door normatieve evaluatie en competitie (Duda, 2001; Spence & Helmreich, 1983). Veel onderzoek laat zien dat een competitieoriëntatie niet noodzakelijkerwijs een prestatiebevorderend effect heeft. Sterker nog, een competitieoriëntatie kan de prestatie en de intrinsieke motivatie ondermijnen omdat het kan afleiden van het goed uitvoeren van de taak zelf, zoals Bob de Jong heeft laten zien, of een her-attributieproces op gang kan brengen dat de initiële interesse voor de taak of activiteit op de achtergrond plaatst (e.g., Deci & Ryan, 1985; Duda, 2001; Harackiewicz, Barron, Pintrich, Elliot, & Thrash, 2002; Midgley, Kaplan, & Middleton, 2001; Sansone & Harackiewicz, 2000; Spence & Helmreich, 1983; Utman, 1997; Van Yperen, 2003a; Van Yperen, 2003b).

Ik ga nu de kenmerken, onderliggende assumpties en mogelijke consequenties van een competitieoriëntatie expliciteren en afzetten tegen een taakoriëntatie. Omdat beide oriëntaties *onafhankelijk* van elkaar zijn, wordt zodoende duidelijk hoe prestatiesituaties zodanig ontworpen kunnen worden dat de competitieve aard van de situatie niet ten koste gaat van de gerichtheid op de taak zelf, de eigen prestatie, en het leerproces. Wanneer in prestatiesituaties de taakaspecten worden versterkt, wordt voor de betrokken werknemers, studenten, leerlingen of sporters de kans op vlammen vergroot en de kans op afbranden gereduceerd.

4.1. “Self-referenced” versus “other-referenced

Het eerste verschil is dat – per definitie – taakgerichte personen hun gevoel voor competentie baseren op zogenaamde “self-referenced” criteria. Zij voelen zich competent als zij persoonlijke ontwikkeling, vooruitgang en groei ervaren. Competitiegeoriënteerde personen ontleen hun gevoel voor competentie aan zogenaamde “other-referenced” criteria. Hun waargenomen

competentie is gebaseerd op hun prestaties ten opzichte van anderen. Hun waargenomen competentie is hoog als ze kort in het klassement eindigen, als ze prijzen pakken en wedstrijden winnen. Eindigen ze onderin het klassement, grijpen ze naast de prijzen en verliezen ze wedstrijden, dan is hun waargenomen competentie laag.

4.2. Intrinsiek versus extrinsiek

Het gedrag van een taakgericht persoon komt derhalve voort uit *de aard* van de activiteit zelf (Duda, 2001; Nicholls, 1984). Het is zogenaamd *intrinsiek gemotiveerd* gedrag. Een consistente bevinding in doeloriëntatie-onderzoek is dat een sterkere taakoriëntatie gepaard gaat met meer taakinteresse en meer plezier (Harackiewicz et al., 2002). Eveneens op basis van een groot aantal onderzoeken kan worden geconcludeerd dat er *geen* relatie bestaat tussen een competitieoriëntatie enerzijds en taakinteresse en plezier anderzijds (Harackiewicz et al., 2002). Dat is niet zo opmerkelijk omdat personen met een competitieoriëntatie extrinsiek gemotiveerd zijn. Dat wil zeggen, in plaats van door de taak zelf, worden zij primair gemotiveerd door *de mogelijke gevolgen* van de taakverrichting, zoals winst, het voorkomen van verlies, geld, promotie, geen gezichtsverlies, punten, roem of erkenning.

4.3. “Incremental” versus “entity”

Verder hangt een taakoriëntatie logischerwijs samen met de overtuiging dat capaciteiten en vaardigheden *te ontwikkelen* zijn. Daarentegen wordt veelal verondersteld dat een competitieoriëntatie voortkomt uit de overtuiging dat capaciteiten en vaardigheden natuurlijke giften zijn die min of meer vastliggen (Duda, 2001; Dweck, 1986; 1999; Van Yperen & Diderich, 1998). Mensen die geloven dat een docent, leider of atleet geboren wordt, worden in de motivatieliteratuur aangeduid als “entities”. Daarentegen zijn zogenaamde “incrementals” ervan overtuigd dat de basale vaardigheden van onder meer docenten, leiders en atleten te leren en trainbaar zijn. “Entities” zijn derhalve weinig geïnteresseerd in taakdoelen. Zij willen graag weten hoe hun min of meer vaststaande capaciteiten zich verhouden tot die van anderen. Tegelijkertijd is een competitiedoel voor hen bedreigend. Immers, falen houdt voor “entities” in dat men de juiste genen of het juiste talent ontbeert, met als logisch gevolg dat men geneigd is, na falen, het hoofd te laten hangen (Dweck, 1999).

Als taakgerichte personen daarentegen constateren dat anderen beter presteren, kunnen ze – zoals Uytdehaage liet zien - toch tevreden zijn, zeker nadat de eerste teleurstelling van het verlies is verwerkt. Immers, verliezen is nooit leuk. Voorwaarde is, vanzelfsprekend, dat het eigen taakdoel is gehaald, bijvoorbeeld, het maximale uit je eigen mogelijkheden halen of een strategisch plan goed uitvoeren. Ten tweede concluderen taakgerichte personen, na verlies, dat zij *op dat moment* ten opzichte van de ander of anderen blijkbaar nog tekortschieten. Het verschil met competitiegerichte personen is dat taakgerichte personen zich niet laten demoraliseren door het verlies. Zij gebruiken de verlieservaring om te analyseren waar, hoe en wanneer ontwikkeling en groei mogelijk is. Vervolgens zullen ze de tijd en energie vrijmaken om te werken aan het bijgestelde taakdoel (Dweck, 1999).

4.4. Attributiepatroon: adaptief versus maladaptief

Een logisch gevolg van het voorafgaande is dat de verklaringen voor succes en falen die door taak- en competitiegeoriënteerde personen worden gegenereerd, verschillend van aard zijn. Competitiegeoriënteerde personen die succes hebben of falen zullen eerder de oorzaak zoeken in hun natuurlijke aanleg of het gebrek aan aangeboren talent. Wanneer zij extra inspanningen moeten plegen om aan de eisen te voldoen, zullen zij dat vooral ervaren als een bevestiging dat zij qua talent en natuurlijke aanleg tekortschieten, hetgeen hun zelfvertrouwen niet ten goede zal komen (Duda, 2001; Dweck, 1999). Taakgeoriënteerde personen neigen naar een adaptiever attributiepatroon. Zij zullen succes en falen eerder toeschrijven aan hard werken en volharding, of juist aan lamlendigheid en gebrek aan inzet. Voor hen dragen inzet en hard werken bij aan een positief zelfbeeld en zijn als zodanig indicatoren van succesvol functioneren (Duda, 2001; Dweck, 1999).

4.5 Veel versus weinig controle

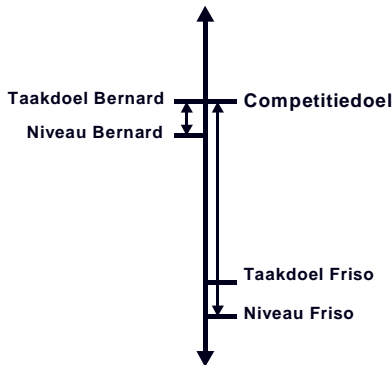
Competitiegeoriënteerde personen zullen dus minder dan taakgeoriënteerde personen controle ervaren over hun situatie. Immers, genen en aangeboren talent zijn, vooralsnog, niet te beïnvloeden, terwijl we wel kunnen besluiten om ons meer in te zetten en te volharden bij tegenslag. Daarbij komt dat de haalbaarheid van een taakdoel – in tegenstelling tot een competitiedoel – onafhankelijk is van de veelal niet-beïnvloedbare prestaties van anderen (Button et al., 1996; Farr, Hofmann, & Ringenbach, 1993). En niet alleen tegenstanders, ook andere betrokkenen kunnen invloed hebben op de uitslag en rangorde, waardoor de eigen invloed automatisch afneemt. Men kan

bijvoorbeeld slachtoffer worden van een politiek steekspel, scheidsrechterlijke dwalingen, of discriminatie. Zo kunnen mensen worden afgebrand bij jurysporten als boksen, kunstrijden en turnen, in organisaties bij de selectie van personeel, promoties, en benoemingen, bij audities, toelatingsexamens, en subsidie-aanvragen, bij de totstandkoming van de Michelin culinaire gids, enzovoorts, enzovoorts. In vergelijking met taakgeoriënteerde personen maken personen met een competitieoriëntatie, met hun neiging tot *scorebord-diagnostiek* en het daarmee gepaard gaande gebrek aan controle, zich meer zorgen over mogelijke uitkomsten, waardoor de faalangst toeneemt (Button et al., 1996; Dweck, 1999; Sarason, Sarason, Keefe, Hayes, & Shearin, 1986).

4.6 Zelfvertrouwen: stabiel versus labiel

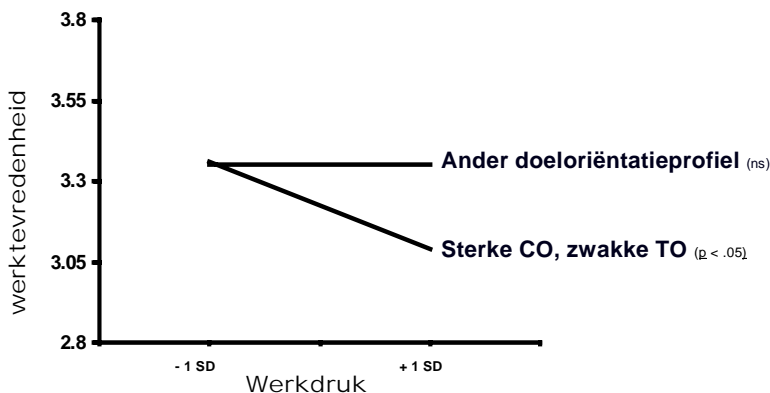
De moeilijkheidsgraad van *taakdoelen* is onafhankelijk van de hoogte van het eigen prestatieniveau en daarom min of meer stabiel over de tijd. Taakdoelen van relatief goede en slechte presteerders zijn geformuleerd op hun eigen niveau, met als gevolg stabielere zelf-evaluaties en een stabielere zelfvertrouwen.

Figuur 5: Moeilijkheidsgraad van een competitiedoel versus een taakdoel



Daarentegen is de haalbaarheid van een competitiedoel afhankelijk van het prestatieniveau van de opponent of opponenten. Figuur 5 laat zien dat een competitiedoel voor de matige presteerder Friso onhaalbaar is, hetgeen ongunstig is voor zijn zelfvertrouwen. Voor een relatief goede presteerder als Bernard is een competitiedoel zoals winnen of bij de beste 5% eindigen, min of meer gelijk aan een op zijn eigen niveau gebaseerd taakdoel, en derhalve realistisch en haalbaar (Van Yperen, 2003a; Wright, 1992).

Figuur 6: Werktevreedenheid als functie van werkdruk en doeloriëntatie⁷



5. Doeloriëntaties en reacties op toenemende werkdruk

Op basis van de zes besproken verschillen tussen taak- en competitiegerichte personen voorspelden collega Onne Janssen en ik dat zij verschillend reageren op een toenemende werkdruk (Van Yperen & Janssen,

⁷ Uit: Van Yperen, N.W. Janssen, O. (2002). Fatigued and dissatisfied or fatigued but satisfied? Goal orientations and responses to high job demands. *Academy of Management Journal*, 45, 1161-1171.

2002). Onze redenering was dat taakgerichte werknemers een toenemende werkdruk eerder als uitdagend dan als bedreigend ervaren. Zij gaan zich buigen over de vraag hoe ze hun werk zodanig kunnen inrichten dat zij overweg kunnen met de toenemende werkdruk. Extra inspanningen zullen bij hen niet ten koste gaan van de werktevredenheid. Daarentegen zal een toenemende werkdruk bij competitiegeoriënteerde werknemers leiden tot meer onzekerheid ten aanzien van de haalbaarheid van hun competitieve doelen, een verdere afname van hun gevoel van controle over de uitkomsten, en een aantasting van hun gevoel van competentie door de extra inzet die nodig is om de toenemende werkdruk het hoofd te kunnen bieden.

De resultaten van ons onderzoek laten ten eerste zien dat de relatie tussen werkdruk en vermoeidheid voor iedereen min of meer gelijk is. Dat is logisch, want van hard werken wordt je moe. Cruciaal is echter – zoals weergegeven in Figuur 6 – dat uitsluitend bij werknemers met een *sterke* competitieoriëntatie (CO) en een *zwakke* taakoriëntatie (TO) een toenemende werkdruk samengaat met een afname in werktevredenheid. Bij een toenemende werkdruk zijn deze werknemers dus *moe en ontevreden*. Bij werknemers met een ander doeloriëntatieprofiel lijdt de werktevredenheid niet onder een toenemende werkdruk. Zij zijn *moe, maar tevreden*.

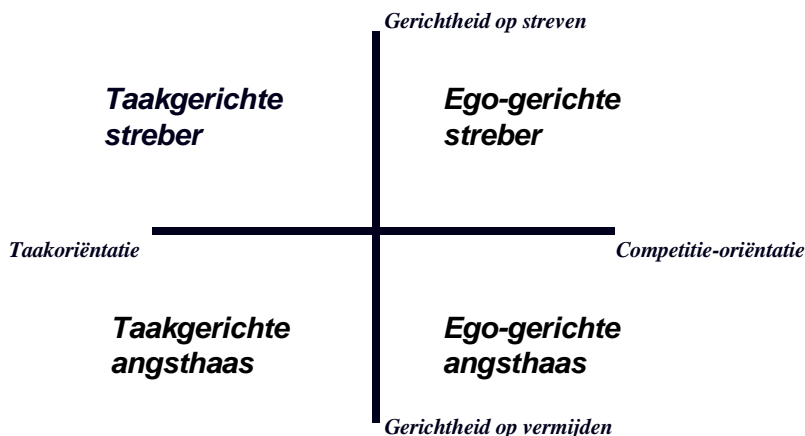
6. De 2 × 2 taxonomie van doeloriëntaties

Al met al lijkt het dus dat een taakoriëntatie *goed* is en een competitieoriëntatie *slecht*. Echter, deze conclusie is te kort door de bocht (Harackiewicz et al., 2002). Zoals gezegd zijn beide oriëntaties *onafhankelijk* van elkaar en lijkt een sterke competitieoriëntatie alleen ongunstig als deze gepaard gaat met een zwakke taakoriëntatie. Een *sterke* competitieoriëntatie samen met een *sterke* taakoriëntatie zou nog wel eens gunstiger kunnen zijn dan uitsluitend een sterke taakoriëntatie (Bouffard, Boisvert, Vezeau, & Larouche, 1995; Wentzel, 1991). Immers, door competitie, en met name bij verlies, worden zwakke punten blootgelegd. Aan die zwakke punten kan vervolgens worden gewerkt om *zelf beter* te worden (Duda, 2001). Verder is de conclusie dat “een competitieoriëntatie slecht is” wat voorbarig omdat zo’n uitspraak voorbij gaat aan modererende individuele verschillen (Harackiewicz, Barron, & Elliot, 1998) en omdat de term “competitieoriëntatie” het klassieke onderscheid tussen streven en vermijden negeert (Atkinson, 1957; Elliot, 1999a; Elliot & Covington, 2001; Higgins, 1997; Skaalvik, 1997; VandeWalle, 1997). Mensen met een *streeforiëntatie* zijn gericht op positieve uitkomsten; zij

presteren om te winnen. Mensen met een *vermijddoriëntatie* proberen negatieve uitkomsten te vermijden; zij presteren om niet te verliezen.

Onlangs heeft Andy Elliot op basis van de tweedelingen “taak versus competitie” en “streven versus vermijden” een 2×2 taxonomie geïntroduceerd (Elliot, 1999a; Elliot & McGregor, 2001). In navolging van Elliot kan deze

Figuur 7: De 2×2 taxonomie van (Elliot & McGregor, 2001)⁸



⁸ *Uit:* Van Yperen, N.W. (2003). Werkdruk is nog geen werkstress: De bemiddelende rol van doeloriëntatie. In M.J.P.M. Verbraak (Red.). *Preventie van verzuim als gevolg van werkstress, burnout en overige psychische klachten: Achtergronden, instrumenten & interventies* (pp.27-44). Nijmegen: Wetenschappelijke uitgeverij Cure & Care publishers.

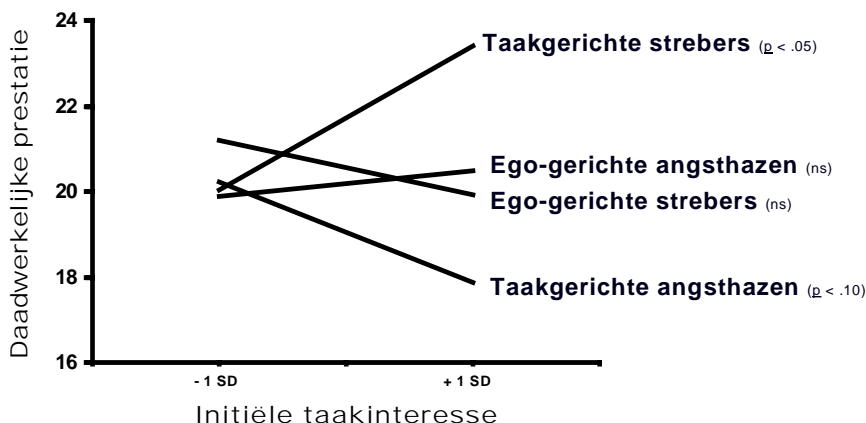
taxonomie worden gebruikt om vier soorten *situatiespecifieke* doeloriëntaties te onderscheiden, maar de taxonomie kan ook worden gebruikt om de in de persoon verankerde *prestatiemotivatie* te beschrijven (Van Yperen, 2004). In Figuur 7 is te zien dat personen met een streefgerichte taakoriëntatie kunnen worden aangeduid als *taakgerichte strebers*; zij zijn gericht op leren en persoonlijke groei, ofwel *zelf beter* worden. *Egogerichte strebers* hebben een egocentrische doeloriëntatie in plaats van een taakgerichte doeloriëntatie (Nicholls, 1984). Zij willen hun ego bevestigen dan wel versterken door anderen te verslaan. Ook bij *egogerichte angsthazen* staat het ego meer centraal dan de taak, maar hun primaire zorg is *te voorkomen* dat hun ego een deuk oploopt. Zij zijn daarom gericht op *het vermijden* van verlies. Tot slot willen *taakgerichte angsthazen* terugval op de taak vermijden, ofwel zelf *niet slechter* worden.

Recent onderzoek dat gebruik maakt van de 2×2 taxonomie suggereert ten eerste dat de eerder besproken negatieve consequenties van een competitieoriëntatie vooral zijn toe te schrijven aan de egogerichte angsthazen (Elliot & McGregor, 2001; Midgley et al., 2001). In hoeverre de streefgerichte variant van een competitieoriëntatie positieve dan wel negatieve effecten heeft, is een onderwerp waarover op dit moment door doeloriëntatie-onderzoekers levendig wordt gediscussieerd (Harackiewicz et al., 2002; Kaplan & Middleton, 2002; Midgley et al., 2001; Molden & Dweck, 2000; Van Yperen, 2003a). In een reeks vragenlijstonderzoeken onder studenten is bijvoorbeeld geconstateerd dat egogerichte strebers in de loop van het studiejaar de beste resultaten haalden (Harackiewicz et al., 2002). Persoonlijk ben ik echter van mening dat deze relatie is te verklaren door *de doelkeuze van de betere studenten*. In mijn eigen experimentele onderzoek heb ik namelijk laten zien dat personen die het best presteren eerder geneigd zijn streefgerichte competitiedoelen te formuleren. Een volstrekt logisch resultaat omdat uitsluitend voor de beste presteerders streven naar winst reëel, haalbaar en niet zelf-destructief is (zie Figuur 5; Van Yperen, 2003a).

Daarbij leert de 2×2 taxonomie ons dat taakgerichte doelen niet per definitie tot positieve uitkomsten leiden. In grote lijnen is men het erover eens dat taakgerichte strebers met hun gerichtheid op *zelf beter worden* het best af zijn in termen van affect en taakinteresse (Harackiewicz et al., 2002). Een taakgerichte vermijdingoriëntatie lijkt in dit opzicht veel minder gunstig (Elliot & McGregor, 2001; Van Yperen, 2003a). Bovendien suggereert experimenteel

onderzoek dat een taakgerichte vermijddoriëntatie de positieve relatie tussen taakinteresse en taakprestatie ondermijnt (Van Yperen, 2003a).

Figuur 8: Daadwerkelijke prestatie als functie van initiële taakinteresse en doeloriëntatie⁹



Onderzoek op het gebied van motivatie en prestatie laat zien dat naarmate mensen meer intrinsiek geïnteresseerd zijn in een taak, zij beter presteren op de betreffende taak (Ford, 1992; Gottfried, 1985; Harackiewicz, Barron, Carter, Lehto, & Elliot, 1997; Lepper & Henderlong, 2000; Renninger, 2000; Ryan & La Guardia, 1999; Van Yperen, 2003a). Bij taakgerichte strebers wordt deze relatie gerepliceerd (zie Figuur 8). Dit is volgens verwachting, omdat zij een met taakinteresse congruent doel nastreven, namelijk een taak-

⁹ Uit: Van Yperen, N.W. (2003). Task interest and actual performance: The moderating effects of assigned and adopted purpose goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 1006-1015.

gericht streefdoel. Verder is in Figuur 8 te zien dat bij personen met een niet-congruent doel, en met name bij *de taakgerichte angsthazen*, de relatie tussen interesse en prestatie wordt *ondermijnd*. Dit suggereert dat vooral de angst voor persoonlijke achteruitgang bij gelijkblijvende omstandigheden op een voor de persoon zelf interessante taak, destructief kan zijn voor het prestatieniveau. Een verklaring hiervoor is dat de attributiemogelijkheden bij achteruitgang beperkter zijn dan na falen ten opzichte van anderen (Van Yperen, 2003a). Immers, eerder heb je zelf, op dezelfde taak en onder dezelfde omstandigheden beter gepresteerd.

7. Doeloriëntatie en werkgerelateerde psychische problematiek

Wanneer men structureel geïmprecupereerd is met persoonlijke achteruitgang dan zal men op termijn daarvoor wellicht de tol betalen. Derhalve kan worden verwacht dat taakgerichte angsthazen zijn oververtegenwoordigd bij de groep geïmprecupereerde werknemers met werkgerelateerde psychische problematiek (Van Yperen & Verbraak, 2003). Om dit na te gaan hebben Marc Verbraak en ik bij HSK een onderzoek opgestart waarin we ten eerste in kaart gaan brengen welk klachtenpatroon kenmerkend is voor de vier subgroepen die worden onderscheiden op basis van hun dominante doeloriëntatie (Elliot & McGregor, 2001). Vervolgens wordt aan de hand van diverse dispositionele factoren en percepties van contextuele factoren een profiel van de vier subgroepen opgesteld, wat aanknopingspunten moet gaan bieden voor diagnostiek en behandeling van werkgerelateerde psychische problematiek.

Een manier voor de therapeut om inzicht te krijgen in de doeloriëntaties van de cliënt is, naast scores op vragenlijsten, te vragen naar de therapeutische doelen die de cliënt voor zichzelf heeft gesteld. Cliënten met een dominantie vermijddoriëntatie zullen geneigd zijn vermijddoelen te formuleren, zoals *“me minder laten beïnvloeden door gedachten, verwachtingen en gedrag van anderen”* en *“me niet onder druk laten zetten”*. Daarentegen zullen cliënten met een dominantie streeforiëntatie eerder streefdoelen voor zichzelf stellen, zoals *“me prettiger en meer ontspannen voelen in testsituaties”* en *“met meer zelfvertrouwen optreden in sociale situaties”*. In overeenkomst met ander doeloriëntatie-onderzoek is de kans op therapeutisch succes kleiner bij een sterkere gerichtheid van de cliënt op vermijddoelen (Elliot & Church, 2002).

8. Afsluiting

Mijns inziens biedt de doeloriëntatiebenadering van motivatie een goede theoretische basis voor zowel diagnostiek en behandeling van psychische problematiek als voor training en coaching tot optimale prestaties. In z'n algemeenheid streef ik ernaar om de komende jaren, samen met HSK, collega-onderzoekers, promovendi en studenten, onderzoek op te zetten dat zich nader richt op de antecedenten en de differentiële effecten van de vier typen doeloriëntaties op stress en burnout, interesse en daadwerkelijke prestaties, maar bijvoorbeeld ook op interpersoonlijk gedrag in organisaties (Janssen & Van Yperen, 2004). Doeloriëntaties worden daarbij gemeten als kenmerk van de persoon, situatie of omgeving. Veel aandacht zal verder uitgaan naar *het proces* dat de verschillende effecten kan verklaren, *de causale relaties* tussen doeloriëntaties en uitkomstvariabelen, en naar de vraag of mensen eigenlijk wel kunnen afbranden zonder ooit gevlamd te hebben.

Tot slot wil ik nog benadrukken dat u bij “presteren” niet uitsluitend moet denken aan prestaties op het gebied van werk, onderwijs, kunst, cultuur, wetenschap of sport. Het leven schenken aan een baby, volledig herstel na een chemokuur, of werkhervatting na een ernstige depressie kunnen ook worden gekwalificeerd als indrukwekkende prestaties. Interessant in dit verband is het verhaal van een actieve 73-jarige man die *een week* na een hartoperatie ook nog eens te maken kreeg met een zeer levensbedreigende alvleesklierontsteking. Na een reeks operaties en een liggend bestaan van een maand of vier in een ziekenhuisbed was hij 30% lichaamsgewicht kwijt, grijs, spier- en krachteloos. Maar hij leefde nog, wat miraculeus genoemd mag worden. We zijn nu ruim vier maanden verder. Los van het geluk dat hij heeft gehad, heeft hij, met de nodige hulp van zijn zorgzame vrouw, hard gewerkt aan zijn herstel. Het feit dat hij nagenoeg volledig is hersteld, zowel fysiek als mentaal, illustreert dat een effectief prestatiemotief achter het menselijk handelen *zelf beter worden* is, en dat heeft mijn vader goed begrepen.

Ik heb gezegd.

Referenties

- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 359-372.
- Barron, K. E. & Harackiewicz, J. M. (2000). Achievement goals and optimal motivation: A multiple goals approach. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (pp. 229-254). San Diego: Academic Press, Inc.
- Bloom, B. S. (1985). *Developing talent in young people*. New York: Ballantine Books.
- Blumberg, M. & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 560-569.
- Bouffard, T., Boisvert, J., Vezeau, C., & Larouche, C. (1995). The impact of goal orientation on self-regulation and performance among college students. *British Journal of Educational Psychology*, 65, 317-329.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26-48.
- Cohen, S. & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Colson, M. (2002, July). Eric Dekker ontmoet Jochem Uytdehaage: Winnaars onder elkaar. *Sportweek*, 30-35.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Duda, J. L. (2001). Achievement goal research in sport: Pushing the boundaries and clarifying some misunderstandings. In G.C.Roberts (Ed.), *Advances in*

motivation in sport and exercise (pp. 129-182). Champaign, IL: Human Kinetics.

Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048.

Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. (xiii ed.) Philadelphia: Psychology Press.

Elliot, A. J. (1999a). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34, 169-189.

Elliot, A. J. (1999b). Integrating the "classic" and "contemporary" approaches to achievement motivation: A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. In M.L. Maehr & P. R. Pintrich (Eds.), *Advances in Motivation and Achievement, Volume 10* (pp. 143-179). Greenwich, CT: JAI Press.

Elliot, A. J. & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 218-232.

Elliot, A. J. & Church, M. A. (2002). Client articulated avoidance goals in the therapy context. *Journal of Counseling Psychology*, 49, 243-254.

Elliot, A. J. & Covington, M. V. (2001). Approach and avoidance motivation. *Educational Psychology Review*, 13, 73-92.

Elliot, A. J. & Harackiewicz, J. M. (1994). Goal setting, achievement orientation, and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 968-980.

Elliot, A. J. & McGregor, H. A. (2001). A 2 × 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501-519.

Farr, J. L., Hofmann, D. A., & Ringenbach, K. L. (1993). Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational

psychology. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Ed.), *International review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 193-232). John Wiley & Sons.

Ford, J. K., Smith, E. M., Weissbein, D. A., Gully, S. M., & Salas, E. (1998). Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. *Journal of Applied Psychology*, 83, 218-233.

Ford, M. E. (1992). *Motivating humans: Goals, emotions, and personal agency beliefs*. (xii ed.) Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Gaillard, A. (2003). *Stress, productiviteit en gezondheid (tweede editie)*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Gottfried, A. E. (1985). Academic intrinsic motivation in elementary and junior high school students. *Journal of Educational Psychology*, 77, 631-645.

Harackiewicz, J. M., Barron, K. E., Carter, S. M., Lehto, A. T., & Elliot, A. J. (1997). Predictors and consequences of achievement goals in the college classroom: Maintaining interest and making the grade. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1284-1295.

Harackiewicz, J. M., Barron, K. E., & Elliot, A. J. (1998). Rethinking achievement goals: When are they adaptive for college students and why? *Educational Psychologist*, 33, 1-21.

Harackiewicz, J. M., Barron, K. E., Pintrich, P. R., Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2002). Revision of achievement goal theory: Necessary and illuminating. *Journal of Educational Psychology*, 94, 638-645.

Harackiewicz, J. M. & Elliot, A. J. (1993). Achievement goals and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 904-915.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.

Janssen, O. & Van Yperen, N. W. (in press). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*.

Kaplan, A. & Middleton, M. J. (2002). Should childhood be a journey of a race? Response to Harackiewicz et al. (2002). *Journal of Educational Psychology*, 94, 646-648.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-311.

Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Lepper, M. R. & Henderlong, J. (2000). Turning "play" into "work" and "work" into "play": 25 years of research on intrinsic versus extrinsic motivation. In C.Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (pp. 257-307). San Diego: Academic Press, Inc.

Midgley, C., Kaplan, A., & Middleton, M. (2001). Performance-approach goals: Good for what, for whom, under what circumstances, and at what cost? *Journal of Educational Psychology*, 93, 77-86.

Molden, D. C. & Dweck, C. S. (2000). Meaning and motivation. In C.Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (pp. 131-159). San Diego: Academic Press, Inc.

Monsaas, J. A. & Engelhard, G. (1990). Home environment and the competitiveness of highly accomplished individuals in four talent fields. *Developmental Psychology*, 26, 264-268.

Moore, D. G., Burland, K., & Davidson, J. W. (2003). The social context of musical success: A developmental account. *British Journal of Psychology*, 94, 529-549.

Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age*. New York: Oxford University Press.

Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91, 328-346.

Phillips, J. M. & Gully, S. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 792-802.

Pintrich, P. R. (2000). The role of goal orientation in self-regulated learning. In M. Boekaerts & P. R. Pintrich (Eds.), *Handbook of self-regulation* (pp. 451-502). San Diego: Academic Press.

Renninger, K. A. (2000). Individual interest and its implications for understanding intrinsic motivation. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (pp. 373-404). San Diego: Academic Press.

Ryan, R. M. & La Guardia, J. G. (1999). Achievement motivation within a pressured society. In T.C. Urdan (Ed.), *Advances in motivation and achievement (Volume 11): The role of context* (pp. 45-85). Stamford: JAI Press.

Sansone, C. E. & Harackiewicz, J. M. E. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*. San Diego: Academic Press.

Sarason, I. G., Sarason, B. R., Keefe, D. E., Hayes, B. E., & Shearin, E. N. (1986). Cognitive interference: Situational determinants and traitlike characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 215-226.

Scholten, M. (2002, January). Ik denk dat Gianni achter z'n oren krabbelt. *Sport International*, 74-77.

Skaalvik, E. M. (1997). Self-enhancing and self-defeating ego orientation: Relations with task and avoidance orientation, achievement, self-perceptions, and anxiety. *Journal of Educational Psychology*, 89, 71-81.

Spangler, W. D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 112, 140-154.

Spence, J. T. & Helmreich, R. L. (1983). Achievement related motives and behavior. In J.T. Spence (Ed.), *Achievement and achievement motives: Psychological and sociological approaches* (pp. 10-74). San Francisco: W.H. Freeman.

Taris, T. W. & Kompier, M. A. J. (2005). Job characteristics and learning behavior: Review and psychological mechanisms. In P.L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well being*.

Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1, 170-182.

Van Driel, M. and De la Frontera, J. (2003, December 12). Een heel speciale testrit voor Ho-Pin Tung. *De Volkskrant*, p. 13.

Van Yperen, N. W. (1995). Interpersonal stress, performance level, and parental support: A longitudinal study among highly skilled young soccer players. *Sport Psychologist*, 9, 225-241.

Van Yperen, N. W. (1998). Being a SportParent: Buffering the effect of your talented child's poor performance on his or her subjective well-being. *International Journal of Sport Psychology*, 29, 45-56.

Van Yperen, N. W. (2003a). Task Interest and Actual Performance: The Moderating Effects of Assigned and Adopted Purpose Goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 1006-1015.

Van Yperen, N. W. (2003b). The perceived profile of goal orientation within firms: Differences between employees working for successful and unsuccessful

firms employing either performance-based pay or job-based pay. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 229-243.

Van Yperen, N. W. & Diderich, M. C. (1998). De knikkers of het spel? Verschillen tussen werknemers in doelorientatie, attributies van succes en motivatie. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie en haar Grensgebieden*, 53, 76-84.

Van Yperen, N. W. & Duda, J. L. (1999). Goal orientations, beliefs about success, and performance improvement among young elite Dutch soccer players. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 9, 358-364.

Van Yperen, N. W. & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, 46, 339-348.

Van Yperen, N. W. & Janssen, O. (2002). Fatigued and dissatisfied or fatigued but satisfied? Goal orientations and responses to high job demands. *Academy of Management Journal*, 45, 1161-1171.

Van Yperen, N. W. & Verbraak, M. J. P. M. (2003). *Onderzoeksvoorstel Prestatie, Stress en Motivatie*. Groningen: Ongepubliceerd manuscript.

VandeWalle, D. M. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 995-1014.

VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W. J. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*, 84, 249-259.

Wentzel, K. R. (1991). Social and academic goals at school: Motivation and achievement in context. In M.L. Maehr & P.R. Pintrich (Eds.), *Advances in motivation and achievement*, Vol.7 (pp. 185-212). Greenwich,CT: JAI.

Wright, P. M. (1992). A theoretical examination of the construct validity of operationalizations of goal difficulty. *Human Resource Management Review*, 2, 275-298.